

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O LOBBYING COMO ALAVANCA NAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING POLÍTICO: O CASO DE ANTÓNIO GUTERRES**

Dissertação, submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Marketing

INÊS CASTANHEIRA CANANÃO

OUTUBRO – 2019

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O LOBBYING COMO ALAVANCA NAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING POLÍTICO: O CASO DE ANTÓNIO GUTERRES

INÊS CASTANHEIRA CANANÃO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR LUIS MANUEL MOTA DE CASTRO

OUTUBRO – 2019

AGRADECIMENTOS

A todos os que me ajudaram a alcançar esta meta.

À minha família, meus pais por me proporcionarem a oportunidade de continuar os estudos, pelo apoio incondicional, incentivo nas horas de indecisão e carinho nas horas de angústia, e irmã, pelo companheirismo durante as noites mal dormidas, pela paciência ao ouvir os meus desabafos e imensas alegrias partilhadas.

Aos meus amigos, e em especial ao meu namorado, pela constante injeção de força e conselhos.

Ao Professor Doutor Luís Manuel Mota de Castro pela disponibilidade, apoio, preocupação e partilha de conhecimento durante todo o período de orientação.

Ao Dr. Joaquim Lampreia e Dr. Pedro Castro pela disponibilização do seu tempo, e partilha de conhecimento.

RESUMO

A questão do lobbying tem ganho cada vez maior importância na União Europeia. No entanto, e apesar de ser uma atividade legítima continua a ser em Portugal e noutros tantos países um assunto *taboo*. A verdade é que as sociedades menos abertas a adaptações têm dificuldade em evoluir. As ferramentas que temos ao nosso dispor para gerir a vida democrática são transversais à manifestação humana, e ainda assim, mal compreendidas.

A necessidade de transparência subjacente à temática é o que trava a sua regulamentação em Portugal. Profissionais lutam para que isso aconteça, facilitadores votam contra.

A palavra-chave que liga os dois conceitos, é **pressão**. Enraizada na natureza do *lobbying* e circunscrita ao marketing. O exercício de *lobbying* é visto como o conjunto de atividades que procuram exercer pressão, direta ou indiretamente, sobre os poderes políticos. O marketing, é visto como uma perigosa tecnologia que por sua vez, torna possível a venda de algo a uma pessoa que não o queira, e que até possa vir a ser prejudicial para a mesma.

Das duas formas, o interesse subentendido na ação de quem exerce o poder é satisfeito através de **persuasão**.

Posto isto, o presente estudo tem como propósito a compreensão do movimento sinérgico entre a áreas de marketing político e *lobbying*. Para a recolha de dados primários escolheu-se a plataforma digital: páginas web de Jornais Nacionais e Internacionais. Através da construção e análise do *case study* referente à ascensão do Eng. António Guterres ao cargo de secretário-geral das Nações Unidas e entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas a dois profissionais da área e um elemento neutro, os resultados deste estudo comprovam as proposições conjeturadas, e respondem claramente à questão de investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Lobbying, Marketing Político; ONU; Lobbying indireto; Lobbying direto: António Guterres

ABSTRACT

The issue of *lobbying* is gaining more and more ground in the European Union. However, despite being a legitimate activity, it is still a taboo subject in Portugal and other countries. The truth is, societies that are less open to adaptations have difficulty evolving. The tools we have available to regulate democratic life cut across must human social activities, yet they are often poorly understood or even misunderstood.

The need for transparency underlying the theme is what hinders its regulation in Portugal. Professionals struggle to make it happen, facilitators vote against it.

A keyword that connects the two concepts is **pressure**. Rooted in the nature of *lobbying* and circumscribed to marketing. *Lobbying* is seen as the set of activities that aim to put pressure, directly or indirectly, on political powers. Marketing, viewed as a dangerous technology, in turn, makes it possible to sell something to a person who doesn't want it, and that could even become harmful to them.

Either way, the implied interest in the action of the power-taker is satisfied through persuasion.

That being said, the purpose of this study is to understand the synergic movement between *lobbying* and political marketing. For the collection of primary data, the digital platform was chosen: national and international newspaper web pages. Through the construction and analysis of the case study regarding the rise of Eng. António Guterres to the post of Secretary-General of the United Nations and in-depth interviews with two professionals in the field and a neutral element, the results of this study confirm the conjectured propositions, and clearly answer the research question.

KEYWORDS: Lobbying, Political Marketing; ONU; Grass roots lobbying; Direct lobbying; António Guterres

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização teórica	1
1.2. Objetivo e Problemática de Investigação	2
1.3. Relevância do Estudo	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Marketing Político	4
2.2. Lobbying.....	6
2.1.1. Lobbying Direto e Topo.....	9
2.1.2. Lobbying Indireto.....	10
2.2. Relação entre Lobbying e Marketing Político	11
3. METODOLOGIA	14
3.1. Propósito e Tipologia de Estudo	14
3.2. Amostra.....	14
3.3. Processo de Recolha de Dados	15
3.4. Processo de Análise de Dados	15
4. ANÁLISE DE DADOS.....	16
4.1. Análise de Resultados das Entrevistas	16
4.1.1. Análise de Frequências.....	16
4.2. A Campanha do Candidato António Guterres ao cargo de Secretário-Geral da ONU- um caso estudo em lobbying	18
4.2.1. A Campanha Eleitoral	19
5. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	25
5.1. Conclusões.....	25
5.2. Contributos Empresariais	26
5.3. Contributos Académicos	26
5.4. Limitações	27
5.5. Sugestões de Investigação Futura.....	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS.....	31

Índice de Tabelas

Tabela I- Proposições de Investigação.....	13
--	----

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização teórica

O uso de técnicas ou meios oriundos do marketing em atividade política remetem até aos anos 20 em Inglaterra (Harris e Lock, 1996). Dirigidas para o consumidor de forma a satisfazer as suas necessidades e desejos, utilizadas para atender carências do mercado, as técnicas de marketing funcionam também como meio para divulgação de serviços, produtos e mensagens. Quando adaptadas, de acordo com Less-Marshment (2001) as suas técnicas e conceitos de *business-marketing* a organizações políticas, surge o conceito de marketing político, que segundo Lock and Harris (1996, p.2) é “um processo de trocas entre entidades políticas e o seu ambiente, com particular referência ao posicionamento dessas entidades e sua comunicação”.

Concentra as suas preocupações na comunicação com membros de partidos políticos, *media* e fontes com potencial financeiro, para além do eleitorado (Lock & Harris, 1996) que conduzem pesquisas de inteligência de mercado com o propósito de identificar as preocupações dos cidadãos e mudar o seu comportamento de forma a atenderem às mesmas, possibilitando assim a comunicação da sua oferta mais eficaz (Less-Marshment, 2001). Do mesmo modo outros grupos o fazem utilizando diferentes práticas, dentro das quais, o *lobbying*.

Por diversos autores e profissionais, é visto como uma forma específica da comunicação de marketing, muitas vezes partilhando preocupações, medidas e campanhas, contribuindo de forma direta para o desempenho de um objetivo em causa (Andrews, 1996). A aplicabilidade das suas técnicas dentro do sistema político tem sido considerada como um fenómeno comum desde o nascimento da política (Nolan, 1995).

Harris (1999, p.12) afirma que *lobbying* é “a comunicação de marketing de informação e **pressão** sobre o governo ou órgãos públicos de forma a obter ganho comercial ou vantagem competitiva”, ao mesmo tempo que Scammell (1999, p.719) adianta que o marketing político “partilha com as comunicações políticas o interesse chave contínuo na **persuasão**”.

Tais afirmações implicam que a função persuasiva circunscrita ao *lobbying* está diretamente ligada ao conceito teórico de marketing político.

1.2. *Objetivo e Problemática de Investigação*

De forma a melhor compreender os conceitos teóricos explorados pelos autores mencionados e provar a sua transversalidade para a prática surge o **objetivo de investigação** desta dissertação que consiste em provar a existência de sinergias entre o *lobbying* e marketing político.

Circunscrito está o problema de investigação. De que forma estão as atividades de marketing político e técnicas de *lobbying* interligadas?

Para a realização do presente estudo e com base na revisão de literatura, consideram-se os três tipos de *lobbying*, direto (*inside lobbying*), indireto (*grass roots/outside lobbying*) (Harris and McGrath, 2012) e topo. Também as três orientações de marketing (produto/serviço, vendas e mercado), e o correspondente marketing-mix (4P's) aplicadas ao contexto político (Less-Marshment, 2001). De forma a dar resposta ao problema exposto, este estudo apoia-se na análise de um *case study*: Campanha Eleitoral de António Guterres para Secretário Geral da ONU.

Em paralelo com o objetivo e a fim de responder à problemática de investigação exposta, surge a seguinte questão de investigação: Como são as atividades de marketing político complementadas pelo exercício de *lobbying*?

1.3. *Relevância do Estudo*

Estudos anteriores inclinam-se, com base em análise de *case studies* e trabalhos de investigação realizados por terceiros, em direção ao mesmo objetivo da presente dissertação, provando a grande importância que as técnicas de *lobbying* têm para o marketing contribuindo para o seu aprovisionamento.

Michael Portillo, Secretário de Estado do Tesouro no governo de John Major no Reino Unido afirma que os lobistas são “tão necessários para o processo político como um sistema de esgoto funcional é para uma cidade”.

Contudo, tal elogio pode facilmente “cair por terra”, seja em Inglaterra ou Portugal uma vez que os profissionais de *lobbying* são condenados por tráfico de

influências, práticas não éticas e abuso do sistema democrático contra o interesse público (Harris, 2001).

Porém, existem sempre dois lados numa história e cada vez mais o *lobbying* está a ser tido em conta como uma poderosa ferramenta para o sistema político, podendo “servir como contrapeso na tomada de decisões políticas potencialmente mal informadas ou mal pensadas”. (Harris, 2001).

Em congruência com Harris (2001), a escolha deste tema surge não só pela apreciação às matérias subentendidas, como também pelo propósito de cessar a ideia pré-concebida de que o *lobbying* e as suas práticas são enganadoras e de certa forma consideradas como um caminho mais fácil para alcançar metas.

Assim, numa perspetiva académica, torna-se relevante estudar a importância das atividades praticadas pelos profissionais de ambas as áreas, perceber de que forma se interligam e que consequências acompanham essa ligação. Inclusivamente, espera demonstrar-se que muitas vezes o sucesso não depende de forma exclusiva do uso de influência, mas sim da aplicação de uma boa preparação política e estratégia de marketing.

Neste sentido, do ponto de vista empresarial, a presente investigação pretende transmitir às empresas de gestão de estratégias de comunicação e relações públicas, que o *lobbying* continua a fazer parte de uma nova era na comunicação política. À medida que líderes partidários, candidatos ao governo, e outros começam a formar um grupo exclusivo e deixam de obter informação de qualidade, o *lobbying* preenche esse vazio e auxilia na tomada de boas decisões a nível nacional e internacional, sendo as suas técnicas utilizadas para influenciar a União Europeia, grandes organizações como a Organização Mundial do Comércio e outras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Marketing Político*

Kotler e Armstrong (2018) definem marketing como a “administração” de relações lucrativas com consumidores através do envolvimento com os mesmos, em que o principal objetivo é criar valor para o cliente com a finalidade de o adquirir em retorno.

Num enquadramento político, o desígnio é o mesmo: ter o retorno do valor investido. Por conseguinte, Kotler (1991), afirma que conceitos e ferramentas do marketing de produtos (bens e serviços) se tornam comuns ao marketing político.

Scammell (1999) elabora referindo que tal partilha contribui para a investigação e exposição do comportamento dos principais agentes políticos, desdobrando o seu foco desde a campanha eleitoral à gestão partidária e política do governo.

Numa outra perspetiva, Lock and Harris (1996) argumentam que o marketing político difere drasticamente do exercido ao nível de produtos (bens e serviços), e que, consequentemente, as suas técnicas, ferramentas e conceitos deixam de ser consideradas idênticas. Separa-os o *target*, uma vez que o marketing político converge a sua comunicação para membros de partidos políticos, media, potenciais investidores e eleitorado.

Less-Marshment (2001) define um meio-termo em relação ao posicionamento dos outros autores, referindo que o marketing político é um casamento entre a ciência política e o marketing, aplicando as suas técnicas, conceitos-chave e ferramentas aos princípios fundamentais da política.

Reconhece ainda que o “marketing político não é apenas sobre campanhas, mas também não é só sobre partidos”. Posto isto, afirma ser então sobre a relação entre a elite política e as pessoas. “O marketing pode estar adjunto à política uma vez que na sua essência partilham princípios comuns: o objetivo de compreender como agem as organizações políticas em relação ao seu mercado e vice-versa”. (Less-Marshment, 2004)

No entanto, aplicar princípios de marketing utilizados em *business* à vertente política é um processo complexo e “adaptações devem ser feitas” (Scrivens, 1990 em Less-Marshment, 2001), uma vez que existem objetivos diferentes, desempenhos de

complexa mensuração e um “produto” intangível, de difícil projeção e previsão (Less-Marshment, 2001).

Partidos políticos podem fazer uso de marketing político de forma a aumentar a probabilidade de alcançar o seu objetivo: vencer eleições. “Alteram aspetos comportamentais, incluindo políticas, membros, liderança e estrutura organizacional, para se adequarem à natureza e necessidades do mercado em que se encontram inseridos” (Less-Marshment, 2001:694).

Podem fazê-lo seguindo uma ou as três orientações de marketing aplicadas a *business*: **produto/serviço**, **vendas** ou **mercado**, adaptando-as ao ambiente político. Cada uma, serve de ferramenta para o estudo comportamental das organizações. Esta adaptação é sustentada por Niffenegger (1989), Wring (1994-5, e 1996) e Newman (1994, pp. 12 e 13) em Less-Marshment (2001), com foco em organização de campanhas, indivíduos e comportamento organizacional (partidos políticos).

Em seguimento, e com apoio em Less-Marshment (2001 e 2003) exploramos a influência e integração do marketing no comportamento de um partido político.

Um negócio orientado para o **produto**, concentra os seus esforços na produção do melhor produto, da forma mais eficiente e barata possível. Por outro lado, quando adaptamos a mesma orientação a um partido político, o seu foco torna-se na defesa das suas crenças e ideais. Assume que a sua proposta eleitoral é a correta e, por conseguinte, o voto dos eleitores está garantido. Um partido regido por esta orientação recusa-se à mudança mesmo perdendo apoio eleitoral ou membros.

Na perspetiva de orientação para **venda**, um negócio mantém a mesma atitude em relação ao *design* do produto, mas despende mais tempo e esforços na sua venda, focando-se na implementação de técnicas para a mesma. Tal como qualquer negócio seguindo esta orientação, também um partido se foca na venda, não de um produto tangível, mas sim de um argumento. Ao contrário da orientação partidária anterior, o dado não é tomado como adquirido. Partidos recorrem ao uso de inteligência de mercado para compreender a reação do eleitorado perante o seu comportamento, e fazem uso de técnicas de publicidade e comunicação para o persuadir a acreditar que o seu é o mais correto.

Desta forma, continuando sem alterar o seu produto para agradar ao eleitor, um partido orientado para venda, apenas se foca em fazer com que o seu público deseje e acredite no que lhe é oferecido.

Em último lugar, contemplamos a orientação para o **mercado**, referida por Less-Marshment (2001) como a mais dominante entre os partidos políticos. Um gestor influenciado por esta orientação tem como principal preocupação a criação de relações de longo prazo com os seus clientes, por isso, desenha o seu produto de forma a garantir total satisfação. Identicamente, um líder partidário modela o comportamento do seu partido para garantir o contentamento do eleitorado. Como tal, faz uso de inteligência de mercado para identificar necessidades e ajustar o seu “produto” para que as tenha em consideração. Ao contrário das orientações expostas anteriormente, o objetivo não é mudar a opinião ou pensamento do público, mas sim proporcionar-lhe o que precisa e deseja.

Para implementar estas orientações, partidos políticos estabelecem um conjunto de atividades, passando mais uma vez pela adaptação de um processo de marketing. Processo designado por marketing-mix (4P's), moldado para se ajustar ao ambiente político. Um exemplo, incluído por Wring (1997 em Less-Marshment, 2001) no estudo de campanhas políticas, é a variável “**preço**”, que apesar de ter utilidade para determinar custos de publicidade, por exemplo, de pouco serve no espectro comportamental do partido. Justificação pela qual ter sido alterada para “**ajuste de produto**”. Por semelhantes razões também o **posicionamento** é excluído.

O modelo desenvolvido por Less-Marshment (2001) ilustra essas atividades, os seus objetivos e a que orientação se destinam (ver anexo 1).

2.2. Lobbying

*"Whoever excels in resolving difficulties
resolves them before they arise.
Anyone who has excelled in defeating his enemies
triumphs before their threats materialize."
Sun Tzu*

Porque são as práticas de *lobbying* necessárias?

A chave para a sobrevivência das organizações reside na sua existência em contexto de sistema aberto, na capacidade em adquirir e manter recursos uma vez que não se apresentam como sendo autossustentáveis.

Organizações dependem de outras para a recolha desses recursos e encontram-se dessa forma ligadas ao ambiente externo por estabelecidas relações com fornecedores, associações e federações, monitorizadas por mecanismos socio-legais que controlam a sua natureza (Pfeffer e Salancik, 2003).

Numa perspetiva política, tal como o cidadão individual, também a organização tem interesses e impõe exigências aos organismos governamentais, transformando-se num “ator político”. A presença neste ambiente significa interdependência para as organizações, uma vez que, num panorama de vendas ou proteção no mercado, podem encontrar-se dependentes do sistema político (Pfeffer & Salancik, 2003). Desta forma, segundo Pfeffer & Salancik (2003), existem duas formas de contributo da ação governamental nas organizações. A primeira é de ação direta pela injeção de capital, seja através da compra de bens ou serviços, de adjudicatários, ou suprimento de subsídios monetários. A segunda tem como objetivo a proteção das organizações no meio ambiente de concorrência direta ou de bens e serviços substitutos, tais como a construção de estradas para camiões ou o uso de tarifas para restringir importações.

Agindo de forma correspondente, as organizações contribuem, durante o período eleitoral. Este tipo de intervenção foi classificado em duas categorias como: (1) atividade eleitoral, ou (2) atividade governamental.

“Atividades governamentais...incluindo tanto o envolvimento político com a pretensão de influenciar a formulação e execução de políticas por detentores de decisões governamentais e os esforços destinados a criar uma opinião pública favorável aos objetivos políticos do partido. As atividades eleitorais centram-se na seleção e no apoio de candidatos ou de questões que surgem perante o público” (Epstein, 1969:67 em Pfeffer e Salancik, 2003).

Dentro da categoria (2), podem existir mais duas, uma vez que as organizações podem fazer *lobby* ou petições a legisladores, ou fazer *lobby* ou petições às diversas agências administrativas ou executivas do governo.

Para que estes esforços sejam mais eficientes, unem-se organizações com os mesmos interesses políticos, formando-se grupos de interesse. Sendo por definição,

segundo Gable (1953:255 em Pfeffer e Salancik, 2003), grupos que “tendem a exercer influência orientadora na determinação de políticas públicas quando tem êxito na identificação da conceção das necessidades do momento com as atitudes predominantes do público, e tiver acesso aos principais centros de decisão política para que suas propostas cheguem ao governo. Um grupo de interesse político pode manipular as opiniões públicas para que se aproximem das opiniões do grupo ou ajustar as opiniões do grupo para que se adequem às opiniões públicas ou a ambos”.

Associam-se organizações para provar eficiência, no entanto, a sua eficácia depende de fatores internos como: “o tamanho do grupo; as alianças que consegue fazer com outros; a sua estrutura, organização, e processo de elaboração de políticas; a qualidade da liderança; financiamento e coesão” (Gable, 1953:256 em Pfeffer & Salancik, 2003).

Em forma de grupo, representam os seus interesses através de *lobbying* e relações públicas.

De acordo com Lampreia & Guéguen (2008), esta atividade pode ser desempenhada por funcionários registados e acreditados pelo Parlamento Europeu que trabalham para: Associações, Confederações, Uniões ou Empresas e ONG's, Cidades ou Regiões.

Existe ainda um terceiro grupo que contempla os Consultores Externos a nível jurídico ou de áreas de comunicação e gestão, e ainda Ex-Governantes, Políticos, Deputados e Senadores (os chamados de facilitadores). Os profissionais destacados nos primeiros dois casos, desempenham as suas funções representando sempre o mesmo grupo de interesse, ao contrário dos “facilitadores” que representam interesses diversos, consoante os seus clientes.

No entanto, é importante definir **como**, **porquê** e **onde** atuam estes grupos ou indivíduos. O *lobbying* nasce enraizado na origem da Democracia, sendo essa a “condição necessária para a sua prática, funcionando em simultâneo como um facilitador do seu exercício” (Lampreia, 2008).

As suas ações estão balizadas por princípios éticos e regulamentação. De forma clara, o *lobbying* é classificado como “o conjunto de atividades que visam exercer pressão, direta ou indiretamente, sobre os poderes públicos (legislativo e executivo), na defesa dos interesses de uma empresa, instituição, setor de atividade, região ou país, no

plano legislativo” (Lampreia, 2008). Posto isto, a pressão subentendida tem dois simples objetivos, sujeitos a dois fins: a aprovação ou não aprovação de uma nova lei e a alteração, ou não alteração de uma lei existente.

De modo a termos uma noção global, é apresentada a seguinte por Miller (1996 em Andrews, 1996), lobista inglês: “lobbying significa duas coisas: representações baseadas numa pesquisa cautelosa, geralmente acompanhada pela negociação com vários elementos do governo local- em suma, manipulação do sistema... Mobilização da opinião pública e dos media...onde se procura fazer com que o governo aja contra a sua vontade ou quando um certo problema precisa de mais atenção na agenda política - em suma, pressão”.

Tal, verifica a existência de três tipos de *lobbying*, topo, direto e indireto. As duas últimas categorias (direto e indireto), são segundo a *Charles Stewart Mott Foundation*¹ definidas por regulamentos de imposto sob rendimento.

2.1.1. *Lobbying Direto e Topo*

Definidos como qualquer tipo de tentativa em influenciar a legislação por meio de comunicação com:

- a. membros ou staff pertencentes a um corpo legislativo; ou
- b. qualquer funcionário do governo ou empregado (para além dos mencionados anteriormente) que participe na composição de legislação, mas apenas se o propósito da comunicação for a influência da mesma.

No caso do *lobbying* de topo, a exercício de pressão é feita junto das chefias, como por exemplo, Parlamento Europeu, Comissão Europeia e Conselho da União Europeia (ver anexo 2).

Em período de eleições, referendos ou processos semelhantes em que o público geral possa ser considerado como o “legislador”, também são feitas tentativas para influenciar decisões.

Para que seja considerado um ato de *lobbying* direto ou topo, a comunicação feita deve:

¹ A Mott Foundation apoia organizações sem fins lucrativos que trabalham para fortalecer a sua cidade natal e outras comunidades à volta do mundo.

- a. referir-se a uma legislação específica; e
- b. refletir um ponto de vista sobre a mesma.

Por “legislação específica”, segundo a *Mott Foundation* podemos entender ambas, a legislação já introduzida e propostas legislativas suportadas ou rejeitadas por organizações. Se considerarmos uma proposta ou referendo submetido para voto, torna-se legislação específica assim que a primeira petição começar a circular entre o grupo de votantes com o propósito de reunir um número significativo de assinaturas para que a medida seja posta a voto pelo público geral.

Exemplos incluem:

- a. reuniões com legisladores ou parte do seu staff com o objetivo de discutir legislação específica;
- b. elaboração ou negociação dos termos de um projeto lei;
- c. debater sobre potenciais conteúdos referentes a uma legislação com legisladores ou staff;
- d. reuniões com funcionários do ramo executivo do governo de forma a influenciar testemunho de uma proposta legislativa; e
- e. impelir um veto presidencial ou governamental.

2.1.2. *Lobbying Indireto*

Lobbying indireto ou *grass roots lobbying* é considerado por Harris and McGrath (2012), essencial e as suas técnicas as mais implementadas pelos profissionais.

Através da persuasão dos membros ou apoiantes de uma organização, o objetivo continuar a ser, influenciar legisladores para que seja favorecida a posição política da mesma.

Para que seja considerada uma ação de *lobbying* indireto, a comunicação feita deve:

- a. referir-se a uma legislação específica;
- b. refletir um ponto de vista sobre tal; e
- c. encorajar o destinatário (membro ou apoiante da organização) a tomar ação tendo a legislação em causa – tal é considerado como, “*call to action*”.

De acordo com a *Mott Foundation*, o modelo de comunicação “call to action” inclui os seguintes e outros comportamentos:

- a. “afirma que o destinatário deve estabelecer contacto com (1) um membro ou funcionário do órgão legislativo, ou (2) qualquer outro que participe na formulação de legislação, caso o propósito do contacto seja *lobbying* (ação direta);
- b. denota o endereço, número de telefone ou informações da mesma natureza pertencentes a um legislador ou funcionário de um órgão legislativo;
- c. providencia ao destinatário uma petição, destacáveis ou material semelhante para que este se possa comunicar com qualquer indivíduo (ação direta);
- d. identifica um ou mais legisladores que votarão na legislação, (1) opondo-se à visão da organização em relação à mesma, (2) tomando uma posição de indecisão, (3) sendo o destinatário representante, ou (4) como membro do comitê ou subcomitê legislativo que considerará a legislação. No entanto, nomear apenas os principais patrocinadores da legislação para fins de identificação da mesma não encoraja o destinatário a tomar medidas (ação indireta)”.

Exemplos de *grass roots lobbying* incluem:

- a. avisos aos destinatários para que entrem em contato com os legisladores sobre um projeto de lei pendente; e
- b. participação em reuniões de coligação de forma a planear uma estratégia de comunicação de *lobbying* indireto direcionada a um projeto de lei pendente.

2.2. Relação entre Lobbying e Marketing Político

As práticas de marketing político surgem como um novo fenómeno ligado às atividades políticas, no entanto segundo Less-Marshment (2003), “Pura concentração em fazer campanha ou técnicas de marketing só nos levará até certo ponto”.

É necessário introduzir novas práticas em conjunto para que novas metas sejam estabelecidas e alcançadas.

Outros autores começam a explorar a ligação entre as práticas de marketing e atividades de *lobbying*. Harris e McGrath (2012) afirmam, tendo por base as atividades de um lobista, que o *lobbying* e ambos marketing e marketing político partilham características chave.

Henneberg (2002, p.103) guia-se por ideais semelhantes e atribui ao marketing político uma conotação menos centralizada nas instituições, indo ao encontro do *lobbying*. Sustentando que a sua atividade tem como objetivo “estabelecer, manter e realçar relações políticas de longo-prazo como lucro para a sociedade, para que os objetivos dos individuais atores políticos e organizações envolvidas sejam atendidos. Isto é feito através de mútuas trocas e cumprimento de promessas”.

Podemos assumir que na relação entre as duas áreas é estabelecido um comportamento transacional. No seu artigo, que posiciona o marketing político em evidência, Scammell (1999, p.722), exemplifica esta teoria numa lógica comercial, remetendo aos primórdios das relações transacionais: “O mercado político, tal como o mercado comercial, contém vendedores e clientes que trocam “algo de valor”: os partidos/candidatos oferecem representação aos consumidores, que em troca oferecem apoio (votos)”.

Em sucessão ao subcapítulo anterior, um exemplo perfeito de transação mútua são as campanhas que usufruem de técnicas de *lobbying indireto (grass roots)* – em que, um grupo de interesse requer junto dos seus apoiantes e membros que usem o seu poder de voto em **troca** da expectativa de que a sua posição política seja representada pelos políticos aludidos. Assim sendo, os esforços resultantes são declarados como benéficos para ambas as partes.

Contundo, as relações que o ser humano estabelece devem ser muito mais do que meras transações. Já Kotler e Levy (1969) discutiam as atividades de marketing como sendo mais do que simples trocas de bens ou produtos; ao invés, preocupadas com uma mais genérica (por vezes, indireta e intangível) troca de “mercadorias” (incluindo ideias).

Neste cenário, para que qualquer tipo de troca ocorra é necessário que ambas as partes envolvidas possuam algo que seja desejado pela outra, se encontrem prontas a entregá-lo a fim de receberem o que pretendem, e que exista alguma forma de interação entre ambas para que a transferência prossiga. “Estas condições são mais do que satisfatórias no *lobbying indireto* – estão, de facto, no seu coração” (Harris e McGrath, 2012).

Uma das técnicas de *grass roots* mais comuns entre os grupos de interesse nos EUA é fazerem-se acompanhar pelos seus membros até Washington, uma vez ao ano para que estes conheçam os legisladores (ver anexo 3). Esse é um exemplo que ilustra a evidente relação entre o *lobbying* (*grass roots*) e marketing (político).

Less-Marshment argumenta (2003, p.12) que, “Marketing político é sobre organizações políticas adotarem técnicas (tais como, pesquisa de mercado) e conceitos (tais como, o desejo de satisfazer as necessidades dos votantes) originalmente utilizadas no mundo dos negócios para as ajudar no alcance dos seus objetivos. Não é só sobre fazer campanha”. Completando, Harris and McGrath (2012) afirmam que em termos de “esforços feitos por *grass roots lobbying*, é claro que um grupo de interesse é uma organização política; e que aplica técnicas (p.e, *direct mail*, *market research*) e conceitos (p.e, segmentação, trocas) de marketing de forma estratégica a atingir os seus objetivos. Por outras palavras, *grass roots lobbying* é certamente um fenómeno político, embora um que não tenha recebido a devida atenção”.

Na sua dissertação de doutoramento sobre a relação do *lobbying* e relações públicas com o marketing político no Reino Unido, Phil Harris (1999, p.254) acrescenta o seguinte, “o uso estratégico de *lobbying*... é muito mais uma atividade focada em marketing, é parte do desenvolvimento de uma relação e, em particular, marketing político”.

Com este estudo, pretende-se perceber como se complementam estas atividades. Uma vez o Lobbying se divide em três subáreas, colocam-se as proposições de investigação apresentadas na Tabela I.

Tabela I- Proposições de Investigação

P1: As atividades de marketing político são complementadas pelas técnicas de <i>lobbying</i> de topo.
P2: As atividades de marketing político são complementadas pelas técnicas de <i>lobbying</i> direto.
P3: As atividades de marketing político são complementadas pelas técnicas de <i>lobbying</i> indireto.

3. METODOLOGIA

3.1. *Propósito e Tipologia de Estudo*

Dada a sua vertente filosófica, o realismo crítico que pressupõe que a natureza dos eventos é causada por processos e estruturas no mundo que são, em maior parte, intangíveis, mas ainda assim reais (Easton, G., 2010) e objetivo de investigação, este estudo rege-se segundo uma abordagem indutiva e propósito descritivo-explanatório. Na medida em que, e através da recolha de *insights* sobre o tópico em causa e perfis individuais, se procura estabelecer uma realidade (Saunders, Thornhill e Lewis 2016).

Possui um carácter qualitativo e adota uma estratégia de *case study*.

Easton (2010) apoiado em estudos anteriores descreve as oito suposições chave referentes ao realismo crítico e como cada uma se ajusta à escolha de pesquisa e possível conclusão de um particular evento com o suporte de apenas um só *case study*. Conclui que quando é estudado em profundidade um caso isolado pode oferecer informação e conclusões que milhões não conseguiriam.

3.2. *Amostra*

Para a presente investigação optou-se por uma abordagem de *case study* recorrendo à análise da campanha eleitoral ao presente cargo ocupado nas Nações Unidas pelo Eng. António Guterres. A razão de escolha deste caso deve-se à admiração pelo percurso do indivíduo em questão e também pela sua estratégia de marketing que foi montada em seu redor desde 1995, quando se torna primeiro-ministro de Portugal.

Em complemento explora-se a opinião de dois especialistas com notável importância no universo das áreas em estudo, e um elemento anónimo que funcionará como fator diferenciador uma vez que, não se encontra inserido no meio. Joaquim Martins Lampreia, profissional na área de comunicação há mais de 35 anos, é considerado como o lobista mais antigo de Portugal. Acreditado junto do Parlamento Europeu, é também membro do SEAP (Society of European Affairs Professionals). Atual presidente da Primeira Imagem- *Consultoria e Public Affairs*, anterior Omniconsul. Pedro Luíz de Castro, Ex-jornalista durante 20 anos, especialista em Relações Institucionais a nível de *lobbying* de base (*Grass roots lobbying*). Atual CEO da Primeira Imagem.

Foi escolhida uma terceira personalidade, um Engenheiro de Telecomunicações com alguma experiência profissional na área de Marketing, e apenas *know-how* da situação a nível Europeu e conhecimento das técnicas de *lobbying*.

Este tipo de amostragem classifica-se como não probabilística criteriosa por conveniência, na medida em que os dados foram selecionados e recolhidos diretamente pelo investigador, e o seu tamanho não necessita de ser, em proporção, representativo da realidade. Ser criteriosa deve-se à sua importância para conclusão do estudo (Saunders, Thornhill e Lewis 2016).

3.3. Processo de Recolha de Dados

Para recolha de informação de forma a construir o *case study* foram consultadas as páginas de internet do jornal Público; Expresso; ONU; Observador; Jornal de Notícias; Diário de Notícias e Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América.

O conteúdo dos artigos expostos em cada um dos seguintes jornais, revistas e outros referidos teve como foco a campanha eleitoral da personalidade escolhida, o seu percurso e qualquer outra informação que servisse para comprovar o objetivo de investigação desta dissertação.

Foram realizadas, em seu suporte três entrevistas (em grupo) semiestruturadas em profundidade (ver anexo 4).

3.4. Processo de Análise de Dados

Relativamente à entrevista, foram consideradas as respostas dos três indivíduos, duas recolhidas presencialmente e uma via online. Submetidas para análise com auxílio do software MaxQDA, através do qual foram feitas 115 codificações, num total de 6 categorias e 43 subcategorias. A lista completa das mesmas pode ser encontra em detalhe no Anexo 5.

A data primária recolhida para construção do *case study*, foi analisada de forma crítica conjugando a revisão de literatura feita posteriormente de forma a responder à questão de investigação colocada.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, é realizada a análise de dados, sua apresentação e discussão. Pretendeu-se provar a existência de sinergias entre as atividades de marketing realizadas durante uma campanha eleitoral e o exercício de *lobbying*.

4.1. *Análise de Resultados das Entrevistas*

Os dados obtidos a partir da realização das entrevistas online foram analisados tendo em conta as palavras-chave mencionadas pelos inquiridos, as temáticas subjacentes e a revisão de literatura realizada anteriormente, de modo a encontrar padrões de resposta relevantes para uma conclusão.

4.1.1. *Análise de Frequências*

Para a análise do conteúdo obtido foram criados 49 códigos e subcódigos (ver Anexo 5), num total de 6 categorias e 43 subcategorias. As categorias dizem respeito à temática principal abordada em cada resposta, segundo a pergunta realizada, e as subcategorias foram formuladas a partir das palavras-chave mais utilizadas pelos indivíduos, para que assim pudessem ser reveladas novas perceções sobre o tema central.

Foram criadas 6 questões, dentro das quais se pretendia perceber a situação do *lobbying* a nível Nacional e Europeu e o conhecimento dos entrevistados sobre as técnicas de marketing utilizadas no meio político. Tendo o *case study* como exemplo, o principal objetivo consistia em saber qual a consideração dos mesmos em relação aos, em causa de estudo, movimentos sinérgicos entre as duas áreas.

Dessa forma foram criadas as 6 categorias: 1) Regulamentação do *lobbying* na Europa; 2) Regulamentação do *lobbying* em Portugal; 3) O que é Marketing Político; 4) A existência de sinergias; 5) Sinergias em Campanha Eleitoral e 6) União de Esforços. Para além de se querer provar a ligação subjacente, também se procurava compreender se esta surge de uma forma benéfica, como já mencionada pelos autores referidos ao longo da revisão de literatura.

Com a análise feita às primeiras questões, que abordavam o panorama da regulamentação da atividade de *lobbying* podemos concluir que na totalidade, os

indivíduos referem a sua falta e a luta existente, sendo essa a preocupação que mais vigora a nível Nacional (Anexo 6).

Em relação às técnicas de Marketing no meio político, são consideradas pela maioria (66,67%) como a forma estratégica de promover um candidato político, passar a sua mensagem e influenciar decisões públicas.

Posto isto, e através do conhecimento demonstrado em relação às temáticas, na pergunta referente às sinergias, a totalidade dos entrevistados considera a sua existência. O código em que a que está atribuída (ligação) é o mais mencionado ao longo da entrevista (Anexo 4). É também discutida a possibilidade de um candidato ser propício, pela sua promoção pessoal às atividades de *lobbying* ou já as ter incorporado durante a campanha, 2 em 3, mencionam ambas as hipóteses possíveis.

É interligado o conceito de comunicação e uso de técnicas semelhantes à junção de esforços das duas temáticas (ver anexo 6) pelos três entrevistados. Tal direciona-nos ao encontro de um dos três tipos de *lobbying*, o *lobbying* de base referido como **“o que completa mais as atividades do marketing político”** por Joaquim Lampreia, e sustentado por Pedro Castro através de exemplos, **“um candidato a presidente da Câmara utiliza técnicas de marketing para sua promoção, ganho de notoriedade e visibilidade (utilizadas em *lobbying* de base), essas que farão com que os eleitores apostem nele. No caso do Bolsonaro, usou determinadas técnicas e processos para que os eleitores votassem nele”**.

Por conseguinte, e pelo apoio da revisão de literatura podemos confirmar a **P3**, que institui o complemento das atividades de marketing político pelas técnicas de *lobbying* indireto (base).

Por fim, quando é solicitada a opinião sobre o caso em estudo e consequências da alegada sinergia, esta é na totalidade considerada benéfica (Anexo 5 e 6) e são também escrutinados alguns exemplos referentes ao uso de técnicas de *lobbying* de topo durante a anterior campanha do Engenheiro Guterres que se destinava a ocupar o cargo de alto-comissário na ACNUR **“Quando o António Guterres foi para a ACNUR, contrataram a Madeleine Albright, secretária de estado do governo do Clinton, atualmente ministra dos negócios estrangeiros dos EUA para fazer pressão para que ele fosse escolhido”** e uma proposta lei alusiva a Timor Leste **“Por exemplo, quando a**

Madeleine Albright dá instruções concretas ao seu representante na Assembleia Geral da ONU para votar favoravelmente a proposta da autodeterminação de Timor, como é evidente, todos os países que seguem os EUA e têm a sua política externa alinhada com a política externa dos Estados Unidos também votaram dessa maneira”.

Através destes exemplos, fornecidos por profissionais na área e muitas vezes atores durante os processos em causa podemos também aceitar a proposição 2.

4.2. A Campanha do Candidato António Guterres ao cargo de Secretário-Geral da ONU- um caso estudo em lobbying

Entre 2005 e 2015, antes de ser nomeado Secretário-Geral, António Guterres liderou uma das principais organizações humanitárias do mundo, o Alto-Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR). Considerar biografia presente no Anexo 7.

Em tempos exigentes, provou estar à altura da responsabilidade imposta pelo seu cargo, por isso é considerado pelo Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) com 13 votos a favor pelos estados membros presentes.

A corrida contava com 11 candidatos eleitos, entre eles destacavam-se as adversárias Irina Bokova e Kristalina Georgieva.

O *case study* encontra-se estruturado segundo as três secções:

- a. O “produto” eleitoral;
- b. *Lobbying* dos facilitadores;
- c. *Universal Causes Through Public Service*

Esta estrutura guia o leitor segundo uma linha temporal, para melhor compreensão da conjugação dos acontecimentos com os tópicos em estudo. Relembrando que em causa está a prova da existência de sinergias entre as duas áreas, marketing (político) e *lobbying*.

O cenário será construído de forma a responder à questão de investigação e confirmar, ou não, se for o caso, as proposições subjacentes.

4.2.1. A Campanha Eleitoral

O caminho até ao pódio, Secretariado-geral da Organização das Nações Unidas foi feito não só pelo ilustre candidato António Guterres como também por uma pequena equipa de diplomatas entre reuniões e convívios.

Relações de amizade, influência, poder e interesse são postas à prova na busca por algo maior, que posteriormente contribuirá beneficentemente na manutenção das supostas.

O que se segue é um sumário para o leitor, analisado e sustentado por uma revisão de literatura sobre a campanha eleitoral descrita acima. Não existe qualquer interesse em difamar a personalidade em causa, terceiros ou os métodos utilizados para atingir os seus objetivos. Está apenas em causa, o interesse pela história.

O “produto” eleitoral

Ao assumir o seu primeiro cargo dentro da ONU, António Guterres já possuía uma reputação bastante sólida em Portugal durante o seu mandato como primeiro-ministro. Com o auxílio de Nelson Ataíde, construiu a sua personalidade em frente das câmaras e na imprensa, tornando-se num amigo próximo do eleitorado, na personalidade política que mais se relacionava com o povo. Consolidou relações, acumulou influência e poder.

O caminho mais óbvio a seguir seria começar a promover a sua candidatura à presidência da república, mas ao invés disso, e sabendo que mesmo tendo uma presença forte, não era o candidato preferido, decide e apoiado pelas relações que adquiriu seguir rumo em direção às Nações Unidas.

Durante 10 anos edifica a sua imagem como Alto-Comissário das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR). A Visão destaca o seu trabalho durante esse período lembrando que “foi responsável por uma organização humanitária com 10 mil profissionais, enaltece o trabalho da organização, que terá triplicado durante o seu mandato”. O papel por si desempenhado ganha tremenda visibilidade (promoção) e torna-se importante a um nível exponencial, visto que nessa mesma altura o número de pessoas deslocadas devido a conflitos aumenta de 38, em 2005 para 60 milhões em 2015.

Dessa forma, António Guterres, segundo António Monteiro, Diplomata, ex-MNE e ex-embaixador de Portugal na ONU achava-se na posição de desenhar “linhas vermelhas”, não pretendendo antagonizar ninguém. A sua candidatura ia ser o espelho do

seu próprio caminho, respeitando os outros. (Fonte: Entrevista ao Jornal Observador, Dezembro 2016)

A partir daí se existia qualquer espaço para dúvidas acerca das suas qualidades intelectuais e capacidade para autopromoção, foi dissolvido. O candidato tinha-se tornado no perfeito produto de marketing, oportuno para uma injeção de *lobbying*.

Nesse momento, estava mais do que claro que o Engenheiro reunia um vasto leque de condições para ser eleito secretário-geral da ONU.

À sua candidatura apenas surgiram dois obstáculos, que mesmo assim foram desde o início desvalorizados por aqueles que fizeram campanha por si. Um exemplo é o do Embaixador de Portugal em Paris, José Moraes Cabral quando afirma que “Tinha experiência, prestígio em Nova Iorque, e junto dos atores importantes das Nações Unidas, inclusive do próprio secretário-geral. Não era do Leste, não era mulher. Quanto ao resto, era 10 sobre 10”.

Parte dos critérios eram esses mesmo, estimava-se a presença do sexo feminino e favoreciam-se os países do Leste da Europa. Preferências estipuladas pela conjuntura de uma sociedade na luta pela igualdade de género e destituição de juízos de valor corrompidos por preconceito.

Com a oficialização da candidatura, faz-se à estrada a apelidada campanha de *lobbying* diplomático.

Lobbying dos facilitadores

A oficialização da candidatura, no momento escolhido pelo Engenheiro Guterres foi feita com um grande sentido de estratégia. Antecedida por uma fuga de informação por parte do primeiro-ministro, António Costa e seguida de uma condecoração pelo, na presente altura presidente da República, Cavaco Silva. As palavras do primeiro-ministro na carta apresentada às Nações Unidas (ver anexo 8) acompanhadas por o que se seguiu a 27 de Janeiro de 2016 projetaram o candidato a nível Nacional.

A construção do dossier da candidatura assume início, e o Governo começa a proceder “às diligências inerentes ao patrocínio” da mesma. (Jornal Público, 2016) Principia-se a concentração de esforços no Palácio das Necessidades, Ministério dos Negócios Estrangeiros através dos primeiros contactos internacionais e diplomáticos.

Durante a corrida, o Ministério dos Negócios Estrangeiros adquire o dom da ubiquidade, “mobilizando a máquina diplomática” com o objetivo de garantir que o

português seria o substituto do sul-coreano Ban Ki-moon. Em cima do seu prestígio intrínseco, alcançado pela sua prévia dedicação enquanto Alto-comissário, António Guterres contava com, ainda que pequena, uma boa estratégia de comunicação e ações de *lobbying*, que permitiram assinalar conquistas importantes, tais como “a garantia de que a sua candidatura não seria vítima de veto por parte de nenhum dos cinco países membros (P5) permanentes do Conselho de Segurança das Nações Unidas”, garantia um responsável ligado ao processo ao Jornal Público.

Trabalhando o Ministério dos Negócios Estrangeiros com outros facilitadores, tais como Marcelo Rebelo de Sousa, que toma posse da presidência da República em 2016, era possível, segundo José de Freitas Ferraz, articular agendas para ver como os contactos subjacentes aos implicados podiam ser úteis à candidatura. Um exemplo foi durante a cerimónia de posse de Marcelo Rebelo de Sousa como presidente de Portugal, possibilitando o encontro de António Guterres com o Rei de Espanha e o Presidente de Moçambique.

Estava mais do que claro qual o *target* desta campanha eleitoral. Alcançado o objetivo prioritário, persuadir os cinco membros do Conselho de Segurança pela diplomacia portuguesa, faltavam os restantes. A análise que, segundo Margarida Marques, Secretária de Estado dos Assuntos Europeus, tinha sido elaborada pelo Engenheiro enquanto representante da ONU para os Refugiados, era detalhada ao ponto de permitir a esta *task force* a construção de uma agenda referente aos grupos com que restava estabelecer contacto. Passo a citar pela mesma, “Quem é que tem de visitar, com quem tem de falar, quem diretamente pode ajudar a chegar a um ou outro líder mundial” (Fonte: Entrevista ao Jornal Observador, Dezembro 2016).

Mendonça e Moura exerceu uma missão fulcral, de acordo com José Freitas Ferraz, Embaixador e presidente do Instituto Diplomático, pelo contato exaustivo com os representantes permanentes do P5 e outros países.

António Guterres influiu com a sua presença, tanto os países que complementam o P5 como os restantes 10. Para além desses, surgiu na sua agenda a Índia e Japão.

De forma a ilustrar perfeitamente este processo, passo a citar as palavras de Augusto Santos Silva, Ministro dos Negócios Estrangeiros:

*“Se houve grande inteligência da parte de Portugal, ela esteve em duas decisões muito importantes. A primeira foi **apostar tudo nas novas condições do processo de designação**, e, portanto, conquistar o Conselho de Segurança a partir do conjunto das Nações Unidas. Nós construímos a campanha na base de mostrar que António Guterres não era um candidato regional. Que era, evidentemente um candidato europeu -e, por aí, um candidato transatlântico – mas era ao mesmo tempo um candidato de África, da América Latina e da Ásia. A segunda foi **nunca termos posto os países membros do Conselho de Segurança numa circunstância de tudo ou nada**. Claro que dissemos a Angola, ao Egito, ao Senegal, que Guterres era naturalmente o seu candidato. Dissemos ao Japão o mesmo. Sabíamos que em França ou na China que Guterres era naturalmente seu candidato. Mas, por exemplo, aos países do Conselho de Segurança da América Latina - Venezuela e Uruguai – nunca dissemos que só tinham um candidato. Sempre dissemos que compreendíamos que quisessem puxar pelos candidatos latino-americanos. O que pedimos é que puxassem também pelo António Guterres. Nunca dissemos a Espanha que estava obrigada - pela amizade connosco – a votar só em Guterres porque entendemos que Espanha também tinha de curar de ter bom relacionamento com os países hispano-falantes da América Latina. O que queremos é que percebam que Guterres é também um candidato vosso. Dissemos à Nova Zelândia: “Não queremos que renunciem a vossa candidatura. Queremos que olhem para António Guterres como um **second best** para os vossos interesses.” **Isso permitiu chegar ao fim nas condições em que queríamos: Guterres candidato do mundo a que nenhum dos P5 tinha a contrapor nenhuma espécie de reserva**” (Fonte: Rainho & Tavares, 2016).*

Podemos claramente notar no discurso acima a presença de atividades de marketing adaptadas ao ambiente político (Less-Marshment, 2001) de forma a desenhar a campanha e estratégia subjacente. Foi criado pelo partido socialista um produto, feita uma pesquisa de mercado pela equipa de facilitadores e a adaptação do mesmo às necessidades do público. É seguida uma **orientação para o mercado**.

Associadas encontram-se de forma transparente vestígios de técnicas de *lobbying*, mais precisamente, de *lobbying* direto.

A questão da partilha de interesses é crucial durante este processo, e para o comprovar temos o exemplo da indústria tabaqueira dos Estados Unidos. Um memorando **“Is the U.N. Revising the Ban on Big Tobacco?”** é analisado pela política externa onde consta o seguinte: “... [A] quiet lobbying campaign by the [tobacco] industry, which has

a large presence in Geneva, to broker a cease-fire with the United Nations may be bearing some fruit. On his final day on the job, Michel Moller, who stepped down last month as the head of the U.N. office in Geneva, wrote an appeal to U.N. Secretary-General António Guterres suggesting that it may be time to end a moratorium on U.N cooperation with the tobacco industry”.

Esta notícia data Julho de 2019, e como já foi referido, António Guterres recorreu aos Estados Unidos para apoio à sua candidatura e também outras figuras que suportaram a sua candidatura tinham ligações aos representantes do país.

Então, é seguro afirmar que os descritos **frutos**, são resultado de uma **troca** de interesses. Em jogo estava o voto para eleição do candidato a secretário-geral da ONU, papel com um grau elevado de poder circunscrito na tomada de decisões a favor dos que estiveram do seu lado.

Esta designada de troca, foi também referida por Henneberg (2002) e Scammell (1999) como um vínculo na relação entre o marketing político e o *lobbying*.

Numa outra situação, aquando da tomada de decisão de discriminar o consumo e posse de droga no ano de 2001 por um governo liderado por António Guterres, serve a política nacional como exemplo de uma boa prática considerada por João Goulão, presidente do Sicad². O mesmo referiu ter sido lembrado de comentar o antecedente, afirmando numa entrevista ao Diário de Notícias em 2016, o seguinte: “Fizemos um lobby discreto. Fomos sempre dizendo que a estratégia nacional que agora goza de tantos elogios foi aprovada por um Governo em que o primeiro-ministro era o engenheiro Guterres. E neste momento isso é importante”.

Apesar de já ser mais do que óbvio que o candidato tinha uma coletânea de apoiantes no círculo interno da ONU, chega a vez da C-Fam, grupo de pressão pró-família da Organização. Espera que os valores católicos e pró-vida sejam refletidos no seu mandato enquanto secretário-geral, e dessa forma saúda a sua candidatura num breve apontamento junto da Rádio Renascença, “tudo indica que se trata de um servidor equilibrado da causa pública, com um registo pró-vida enquanto político”.

² Serviços de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas dependências

Foi, sem dúvida, uma campanha centrada na promoção da imagem, através de estratégias de comunicação, mas essencialmente traços de natureza pessoal inerentes ao poder subjacente do candidato, através de técnicas de *lobbying*.

O resultado dos esforços feitos na combinação dos dois está à vista, desde 21 de Junho quando decorre a primeira reunião, à porta fechada, que dá a vitória a António Guterres até às restantes.

Universal Causes Through Public Service

Cessado o trabalho das equipas de facilitadores que conferiam apoio à candidatura e declarado o resultado dessa iniciativa, nunca desprevenida do valor íntimo proveniente pela educação, fortes convicções, e empenho no cumprimento de deveres do Engenheiro Guterres, podemos concluir que não só existe uma forte ligação entre as ações de marketing político e as técnicas utilizadas em *lobbying*, como também oficializá-la de benéfica.

Como já referido anteriormente, o atual secretário-geral das Nações Unidas, provou ser o perfeito produto de marketing criado num ambiente político. Mesmo à chegada, como último recurso, da candidata búlgara Kristalina Georgieva, a transparência e qualidades de Guterres sobressaíram, evitando um golpe inesperado.

No dia em que soube da candidatura de Georgieva, o diplomata António Monteiro diz: “Só era Kristalina de nome, de resto era muito opakalina”.

Existiam 11 candidatos, e 1 que dedicou a sua vida ao serviço do público (ver anexo 9). Foi assim que os media, através da passagem das mensagens políticas do candidato durante os eventos que presidiu e debates que realizou, e os grupos de pressão que constituíram a task force diplomática construíram e direcionaram a campanha eleitoral.

Conseguimos responder à questão de investigação desta dissertação dizendo que, as duas atividades se complementam, quando existe um ambiente despromovido de objetivos ocultos e no seu núcleo apenas existe a necessidade de, estabelecendo relações a nível social, atingir um único fim, usufruindo dos mesmos meios. Ao longo da revisão de literatura, foi várias vezes mencionado que ambas as técnicas se vêm como adaptações uma da outra pelos meios que usam.

5. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1. Conclusões

Duas fases da mesma moeda, há até quem diga que são o casamento perfeito, se é que tal existe. Complementam-se, a olho nu, dentro do espectro da comunicação, sendo o uso das suas técnicas idêntico de forma a atingir um objetivo comum.

O poder na promoção de um(a) candidato(a) e passagem de uma mensagem política é tanto mais forte quanto o esforço feito no background pelas ações de *lobbying*.

No entanto, a corda parte sempre pelo lado mais fraco e esta sinergia só produz, ou de forma mais eficaz resultados positivos, quando o “produto” eleitoral combina poder e influência por si só.

No caso em estudo, é importante referir que o candidato em causa já possuía, construída por si com o auxílio de especialistas de comunicação, uma imagem intocável. Era considerado um “homem inspirador” e detentor de uma “dimensão humanista” até pelos mais jovens.

Dessa forma, já se tinha transformado numa personalidade propícia a ações de *lobbying*, sendo essa uma das formas, referidas pelo profissional Pedro Castro, para as duas áreas se juntarem. O produto de marketing tornou-se completo quando as mesmas começaram a trabalhar para alcançar o mesmo objetivo, fosse através da imprensa, pela passagem de mensagens de encorajamento e apoio por parte de governantes, outros políticos e líderes de opinião, ou de forma direta pelos mesmos grupos de interesse, a nível Nacional e Internacional junto de órgãos governamentais, outras personalidades influentes e alguns países.

É alcançado o objetivo desta dissertação, comprovando a existência de sinergias entre as duas temáticas, verificando-se também duas das três proposições (P1 e P3), quer pela análise do *case study*, quer pelas entrevistas.

A presença de técnicas de *lobbying direto* é notória ao longo processo eleitoral, utilizadas pelos membros políticos que compõem o grupo de interesses na luta pela eleição de António Guterres. Estas derivam do exaustivo contato com outras personalidades de cariz e importância governamental.

Pelo combinar das duas áreas apercebemos-mos do uso discreto de um outro tipo de técnica, o *lobbying* indireto.

Num futuro, avanços em qualquer área, implicam avanços governamentais, tendo presente um panorama democrático. Aparentemente o *lobbying* seguirá o mesmo destino, e a sua “área prima”, marketing sofrerá, consequentemente algumas adaptações. A única forma de nos mantermos visíveis como profissionais, fazendo com que a nossa voz seja ouvida será se acompanharmos este natural desenvolvimento.

*“All armed prophets conquered,
All the unarmed perished.”*

Niccolò Machiavelli

5.2. Contributos Empresariais

Falar-se de *lobbying* a nível empresarial, seja numa perspetiva comercial ou política ainda é um pouco impensável. No entanto, com os avanços feitos pela Comissão de Transparência, poucos, mas bons profissionais da área e inimigos dos “facilitadores” a lei tende a ser aprovada em 2020.

Caso se verifique, poderemos antecipar uma revolução no mercado. Havendo legislação, a atividade passa a ser reconhecida, posto isto, as empresas, associações e instituições empresarias vão querer fazer parte desta nova tendência, até porque, como em qualquer país da Europa, o *lobbying* é considerado uma ferramenta de gestão. Por conseguinte, serão criados novos postos de trabalho.

Uma vez que não existem muitas referências, e praticamente nenhuma em Portugal sobre a ligação apresentada ao longo desta dissertação, a mesma servirá de ponto de partida para as empresas considerarem em apostar em profissionais qualificados em Marketing e outras áreas de Comunicação e perceberem o potencial de crescimento que existe na partilha de conhecimentos entre as duas atividades.

5.3. Contributos Académicos

Com o nascimento de novos postos de trabalho, surge a necessidade de formar indivíduos competentes. Cursos poderão ser criados nas Universidades, e uma vez que não existem manuais sobre as temáticas expostas, este estudo servirá como um “guia”

introdutório de auxílio para conhecimento da aplicação dos conhecimentos adquiridos em marketing, pelos profissionais, às novas técnicas de *lobbying*.

5.4. Limitações

A escassez de tempo para a realização de um projeto tão ambicioso foi sem dúvida uma das maiores limitações sofridas.

Ainda devido à conjuntura política presente no país, complexidade da temática e polémica envolvente foi bastante difícil o acesso à recolha de informação para criação do *case study* e também colaboração sem quaisquer restrições por parte de alguns profissionais. A amostra não probabilística por conveniência não permitiu a generalização dos dados” (Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A, 2016).

5.5. Sugestões de Investigação Futura

Como sugestões para a elaboração de uma investigação futura propõe-se um estudo com foco em organizações centradas no consumidor ou ONG’s uma vez que, os impactos ambientais são cada vez mais um assunto que assombra a sociedade do século XXI e sem dúvida uma tendência a considerar dentro da área do *lobbying*.

Considera-se também que seja alargada a população em estudo através da realização de um estudo como métodos mistos, na conceção de questionários e focus groups a não apenas profissionais como também indivíduos comuns sem qualquer ligação para além do conhecimento geral às temáticas em estudo.

REFERÊNCIAS

- Almeida, S. (2016). *Governo apresenta em Fevereiro candidatura de Guterres à ONU*. Acedido a 8 de Março de 2019, em: <https://www.publico.pt/2016/01/22/politica/noticia/governo-apresenta-em-fevereiro-candidatura-de-guterres-a-onu-1720983>
- Ferro, C. (2016). *"Prestígio da nossa política contra a droga foi usado como lobby a favor da candidatura de António Guterres à ONU"*. Acedido a 8 de Março de 2019, em: <https://www.dn.pt/portugal/prestigio-da-nossa-politica-contr-a-droga-foi-usado-como-lobby-a-favor-da-candidatura-de-antonio-guterres-a-onu-5142167.html>
- Freire, M. (2016). *Marcelo e Sampaio na ONU a fazer 'lobbying' por Guterres*. Acedido a 19 de Agosto de 2019, em: <https://www.dn.pt/portugal/marcelo-e-sampaio-na-onu-a-fazer-lobbying-por-guterres-5388375.html>
- Harris, P. & Lock, A. (1996). Political marketing- vive la différence! *European Journal of Marketing*, 30, 10/11, pp. 11-24.
- Harris, P. (1999). Lobbying and public affairs in the UK: *The relationship to political marketing*. Unpublished PhD thesis. Manchester Metropolitan University, Manchester.
- Harris, P. & McGrath, C. (2012). Lobbying and political marketing: *A Neglected Perspective and Research Agenda*. *Journal of Political Marketing*.
- Henneberg, S.C.M. (2002). Understanding political marketing, in O'Shaughnessy, N.J. and Henneberg, S.C.M. (Eds.) *The idea of political marketing*. Praeger, Westport, CT, pp. 93-103.
- Henneberg, S.C.M., Scammell, M. & O'Shaughnessy, N.J. (2009). The 'normal paradigm' of political marketing: *A case of incommensurability with theories of democracy*. *Marketing Theory*, 9 (2), 165-189
- Kaiser Daily Global Health Report. (2019) *Foreign Policy Examines Memo To U.N. SG Guterres Suggesting Role For Tobacco Industry In Working Toward SDGs*. Acedido a 19 de Agosto de 2019, em: <https://www.kff.org/news-summary/foreign-policy-examines-memo-to-u-n-sg-guterres-suggesting-role-for-tobacco-industry-in-working-toward-sdgs/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P. & Levy, S. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. *Journal of Marketing*, Vol.33, pp. 10-15
- Lampreia, J. & Guéguen, D. (2008). *O Lóbi na União Europeia*. (1º ed.). Lisboa: Texto Editores, LDA.
- Less-Marshment, J. (2001). 'The marriage of politics and marketing.' *Political Studies* 49(4): 692-713.
- Less-Marshment, J. (2003). *Political marketing: how to reach that pot of gold*. *Journal of Political Marketing*, Vol.2 No.1, pp. 1-32.
- Less-Marshment, J. (2004). The political marketing revolution: *is marketing transforming the government of the UK?* Political Studies Association.
- Luciano, A. (2016). *A vitória também é da diplomacia portuguesa*. Acedido a 13 de Julho de 2019, em: <https://www.publico.pt/2016/10/06/mundo/noticia/como-guterres-e-a-diplomacia-portuguesa-chegaram-a-vitoriapara-a-vitoria-de-guterres-toda-a-diplomacia-portuguesa-trabalhou-1746306>
- Nery, I. (2016). *Guterres a votos na ONU*. Acedido a 8 de Março de 2019, em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/mundo/2016-08-04-Guterres-a-votos-na-ONU>
- Pfeffer, J. & Salancik, R., Gerald. (2003). The external control of organizations. *A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Classics.
- Público. (2016). *JS apoia a candidatura de Guterres a secretário-geral da ONU*. Acedido a 19 de Agosto de 2019, em: <https://www.publico.pt/2016/02/04/politica/noticia/js-apoia-a-candidatura-de-guterres-a-secretariogeral-da-onu-1722384>
- Rainho, P. e Tavares, R. (2016). *Como Guterres ganhou a ONU. A campanha contada por quem a fez*. Acedido a 8 de Março de 2019, em: <https://observador.pt/especiais/como-guterres-ganhou-a-onu-a-campanha-contada-por-quem-a-fez/>
- Reis, Carolina. (2017). *Nos corredores do lóbi*. Acedido a 8 de Março de 2019, em: <https://expresso.pt/sociedade/2017-02-12-Nos-corredores-do-lobi>
- Renascença. (2016). *Lóbi pró-família saúda eleição de Guterres*. Acedido a 13 de Julho de 2019, em: <https://rr.sapo.pt/2016/10/06/mundo/lobi-pro-familia-sauda-eleicao-de-guterres/noticia/65386/>
- RTP Notícias. (2016). *Costa promove candidatura de Guterres a secretário-geral da ONU*. Acedido a 13 de Julho de 2019, em:

https://www.rtp.pt/noticias/mundo/costa-promove-candidatura-de-guterres-a-secretario-geral-da-onu_n890267

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. (7th ed.). Prentice Hall. London: Pearson Education Limited.

Scammell, M. (1999), *Political marketing: Lessons for Political Science*. Political Studies, 40(7), 718-739.

ANEXOS

Anexo 1- Atividades de Marketing Político ((Fonte: Less- Marshment, 2001)

Product Design

- Product and sales-oriented parties design behaviour according to what they think best
- market-oriented parties determine behaviour in response to voter demands

Market intelligence (sales and market-oriented parties only)

- informally, parties 'keep an ear to the ground,' talk to party activists, meet with the public
- formally they commission polls, focus groups, surveys etc.

Product Adjustment (market-oriented party only)

- it designs its product to suit the electorate at large and then needs to make sure it considers other factors:
 - a) whether the product design is achievable: the party will not promise what it cannot deliver in government
 - b) internal reaction: the party may alter parts of the design to ensure it will obtain the support of enough MPs and members
 - c) competition: the party will promote opposition weaknesses and highlight their own corresponding strengths
 - d) support: the party will focus on winning the support of voters it does not have but needs to win power; thereby using target marketing.

Implementation (market-oriented party only)

- findings from Stages 1-3 of the process for such a party must be implemented
- majority within the party need to broadly accept the new behaviour and comply with it

Communication

- all parties communicate their behaviour whether or not they design it carefully
- is permanently ongoing
- not just the leader but all MPs send a message to voters
- sales and market-oriented parties attempt to ensure that communication they have with the public helps them achieve electoral success and influence others in the communication process

Campaign

- official election campaign period leading up to the election

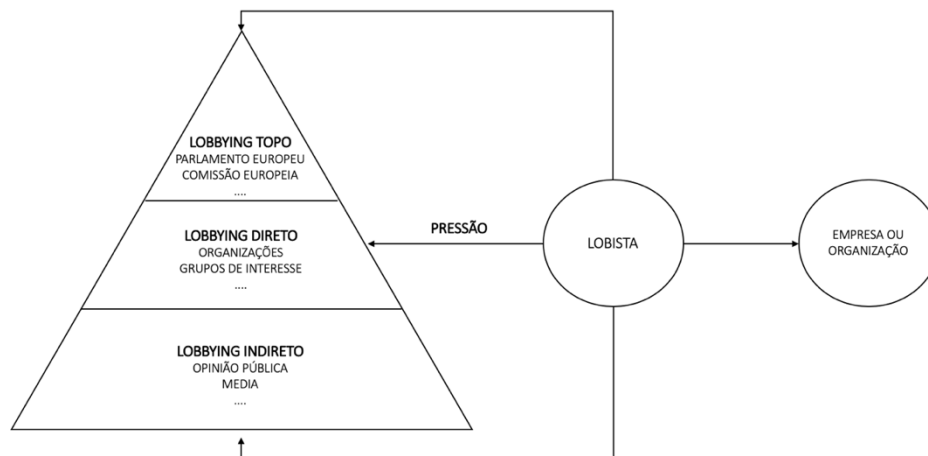
Election

- general election

Delivery

- if the party wins, they deliver the product in government

Anexo 2- Categorias do Lobbying (ilustrado por Joaquim Lampreia, 2)



Anexo 3- “Lobby Days” pela National Beer Wholesalers Association (headed by David Rehr) (Fonte: Harris and McGrath, 2012)

Each Spring since 1991, NBWA and the two brewers’ organisations have held a Joint Legislative Conference (JLC) in Washington DC, with wholesalers and brewers from across the nation. The NBWA/BREWERS JLC provides a key opportunity for beer wholesalers to demonstrate the grass roots base of their government relations campaigns, and raises the association’s visibility on Capitol Hill. At the JLC, beer wholesalers personally lobby their Representatives and Senators about NBWA’s three or four key legislative and policy issues. Attendance at the JLC has increased from 562 in 1991 to 1,020 in 2001. Rehr (and Beer Institute President Jeff Becker) teach beer wholesalers and brewers to regard their meetings with Representatives and Senators as ‘Making the Capitol Hill Sales Call’. He reminds wholesalers that meeting a Member of Congress to ask for support on policy issues involves a number of things:

- ‘Sales Kit’ – NBWA and the two brewers’ organisations supply this: a packet of information outlining the beer industry’s position on key pieces of legislation, along with background data on the three associations and the economic contribution made by the industry. It also includes a ‘Capitol Hill Worksheet’ on which wholesalers record the responses given by their Members of Congress to each request to support or oppose particular Bills;
- ‘Know Your Product’ – Rehr runs through the main points on each legislative issue, so that wholesalers know exactly which messages to deliver during meetings;
- ‘Respond to Rebuttals’ – wholesalers are provided with appropriate responses to a number of questions commonly asked about each issue;
- ‘Ask for the Order’ – at each meeting, the beer wholesaler should ask the legislator whether he or she supports NBWA’s stance on each piece of legislation, and record the responses on their Capitol Hill Worksheet; and
- ‘Follow Up to Complete the Sale’ – the Member of Congress should be invited to visit the wholesaler’s facility in the constituency. All Capitol Hill Worksheets should be returned to NBWA staff, and finally, the wholesaler should send a note of thanks to the Member on company notepaper (McGrath, 2003, pp. 219-220).

Anexo 4 – Entrevista em Profundidade

ENTREVISTA

Numa época que privilegia o digital, o que distingue o ser humano dos avanços feitos pela ciência é a sua capacidade de relacionamento. Relações possibilitam conhecimento, trocas de informação, partilha de interesses e lateralmente, mas não menos importante o acesso aos pontos da decisão e poder.

1. Como caracteriza hoje em dia o trabalho na área de Lobbying, especialmente ao nível Europeu, onde a sua legalização e operação já se encontram regulamentadas há algum tempo?

- 1.1. O Lobbying começa a ser uma área compreendida e valorizada em Portugal, quer pelo seu contributo no desenvolvimento económico quer pela sua progressiva aceitação na sociedade ou pelo contrário. As recentes indefinições ao nível legislativo demonstram a incompreensão e o receio de transparência da vivência no espaço político?

2. Ferramenta fundamental na análise e modelização do mercado enquanto plataforma transacional, assenta as suas origens não só na melhor definição do produto, mas também no enquadramento da venda. Qual é a sua perceção sobre a atividade de Marketing no meio político?

- 2.1. Como acha que se podem manifestar as sinergias entre as duas áreas?

3. Considerando o caso do Eng. António Guterres e o seu processo de candidatura a secretário geral da ONU, encontra indícios da coligação das duas áreas de trabalho no decorrer da campanha?

- 3.1. Na sua opinião, os atores que contribuíram no processo terão conseguido juntos, mais do que soma das partes?

Anexo 5– Codificação por Categorias e Subcategorias

Código	Segmentos codificados de todos os documentos	% Segmentos codificados de todos os documentos	Documentos
União Esforços	3	2,61	3
União Esforços\Promoção Pessoal	1	0,87	1
União Esforços\Timing	1	0,87	1
União Esforços\Resultados Positivos	3	2,61	3
Sinergias Campanha Eleitoral	3	2,61	3
Sinergias Campanha Eleitoral\Promoção Individual	3	2,61	2
Sinergias Campanha Eleitoral\Influências	4	3,48	2
Sinergias Campanha Eleitoral\Influências\Presença Lobbying	3	2,61	2
Sinergias Campanha Eleitoral\Sigilo	2	1,74	1
Sinergias Campanha Eleitoral\ONU	2	1,74	2
Sinergias	3	2,61	3
Sinergias\Lobbying	5	4,35	2
Sinergias\Lobbying\Financiamento	3	2,61	1
Sinergias\Lobbying\Interesses	3	2,61	2
Sinergias\Marketing Político	3	2,61	3
Sinergias\Marketing Político\Promoção	2	1,74	2
Sinergias\Comunicação	3	2,61	3
Sinergias\Comunicação\Suportes Mensagem	1	0,87	1
Sinergias\Comunicação\Técnicas semelhantes	4	3,48	3
Sinergias\Lobbying Base	3	2,61	2
Sinergias\Lobbying Base\Promoção	2	1,74	2
Sinergias\Lobbying Base\Pressão	1	0,87	1
Sinergias\Ligação	7	6,09	3
Sinergias\Ligação\Ligação durante/pós Campanha	2	1,74	1
Sinergias\Ligação\Ligação antes Campanha	3	2,61	2
Marketing Político	4	3,48	3
Marketing Político\Estratégia	2	1,74	2
Marketing Político\Estratégia\Influência Decisões	4	3,48	2
Marketing Político\Influência Exterior	1	0,87	1

● Marketing Político\Passagem Mensagem	3	2,61	2
● Marketing Político\Passagem Mensagem\Nível Pessoal	0	0,00	0
● Marketing Político\Promover Imagem	2	1,74	2
● Marketing Político\Puro Marketing	2	1,74	2
● Marketing Político\Puro Marketing\Adaptações das Técnicas	1	0,87	1
● Lobbying Portugal	3	2,61	3
● Lobbying Portugal\Responsabilização	1	0,87	1
● Lobbying Portugal\Luta Regulamentação	4	3,48	3
● Lobbying Portugal\Luta Regulamentação\Formação Profissional	1	0,87	1
● Lobbying Portugal\Luta Regulamentação\Códigos Transparência	2	1,74	2
● Lobbying Portugal\Luta Regulamentação\Códigos Ética	1	0,87	1
● Lobbying Portugal\Luta Regulamentação\Balizas Atividade	1	0,87	1
● Lobbying Portugal\Falta Regulamentação	3	2,61	3
● Lobbying Europa	2	1,74	2
● Lobbying Europa\Atividade Lucrativa	1	0,87	1
● Lobbying Europa\Ambiente Desejado	1	0,87	1
● Lobbying Europa\Transparência	1	0,87	1
● Lobbying Europa\Objetivos	2	1,74	1
● Lobbying Europa\Falta Acreditação	1	0,87	1
● Lobbying Europa\Atividade Legal	2	1,74	2

Anexo 6- Frequências de Códigos e Subcódigos

Coluna1	Frequência	Percentagem	Percentagem (válida)
União Esforços	3	100,00	100,00
Resultados Positivos	3	100,00	100,00
Sinergias Campanha Eleitoral	3	100,00	100,00
Sinergias	3	100,00	100,00
Marketing Político	3	100,00	100,00
Comunicação	3	100,00	100,00
Técnicas semelhantes	3	100,00	100,00
Ligação	3	100,00	100,00
Marketing Político	3	100,00	100,00
Lobbying Portugal	3	100,00	100,00
Luta Regulamentação	3	100,00	100,00
Falta Regulamentação	3	100,00	100,00
Presença Lobbying	2	66,67	66,67
ONU	2	66,67	66,67
Lobbying Base	2	66,67	66,67
Promoção	2	66,67	66,67
Promoção Individual	2	66,67	66,67
Ligação antes Campanha	2	66,67	66,67
Lobbying	2	66,67	66,67
Estratégia	2	66,67	66,67
Influência Decisões	2	66,67	66,67
Passagem Mensagem	2	66,67	66,67
Promover Imagem	2	66,67	66,67
Puro Marketing	2	66,67	66,67
Interesses	2	66,67	66,67
Influências	2	66,67	66,67
Códigos Transparência	2	66,67	66,67
Promoção	2	66,67	66,67
Lobbying Europa	2	66,67	66,67
Atividade Legal	2	66,67	66,67
Timing	1	33,33	33,33
Ligação durante/pós Campanha	1	33,33	33,33
Adaptações das Técnicas	1	33,33	33,33
Suportes Mensagem	1	33,33	33,33
Financiamento	1	33,33	33,33
Formação Profissional	1	33,33	33,33
Promoção Pessoal	1	33,33	33,33
Códigos Ética	1	33,33	33,33
Balizas Atividade	1	33,33	33,33
Sigilo	1	33,33	33,33
Responsabilização	1	33,33	33,33

Influência Exterior	1	33,33	33,33
Falta Acreditação	1	33,33	33,33
Pressão	1	33,33	33,33
Objetivos	1	33,33	33,33
Transparência	1	33,33	33,33
Ambiente Desejado	1	33,33	33,33
Atividade Lucrativa	1	33,33	33,33
Nível Pessoal	0	0,00	0,00
DOCUMENTOS com código(s)	3	100,00	100,00
DOCUMENTOS sem código(s)	0	0,00	-
DOCUMENTOS ANALISADOS	3	100,00	-

Anexo 7 – Biografia António Guterres (Fonte: Site de candidatura a secretário-geral ONU: antonioguterres.gov.pt)

[Home](#) / [Biografia](#)

Biografia

English

Español

Français

中文

العربية

русский

António Guterres

James Park / Ottawa Citizen

António Manuel de Oliveira Guterres foi [Alto-Comissário das Nações Unidas para os Refugiados](#) (ACNUR) entre junho de 2005 e dezembro de 2015, liderando uma das **principais organizações humanitárias do mundo**, com cerca de 10.000 funcionários, distribuídos por 125 países.

Durante o seu mandato, **promoveu uma profunda reforma estrutural** no ACNUR (reduziu o número de funcionários na sede, em Genebra, em 20 por cento), aumentando a eficácia e a capacidade de resposta da Organização em situações de emergência. No período em que desempenhou o cargo de ACNUR, **o volume de atividades da Organização triplicou**, na sequência da introdução de uma estratégia orçamental baseada nas necessidades e do aumento do número de pessoas deslocadas devido a conflitos e perseguições (de 38 milhões, em 2005, para mais de 60 milhões, em 2015). O seu mandato ficou marcado por algumas das maiores crises de refugiados e deslocados das últimas décadas, nomeadamente as que resultaram de conflitos na

Síria, Iraque, Sudão do Sul, República Centro África ou Iémen.

20 anos de serviço público

Antes de assumir funções de ACNUR, exerceu funções públicas e governativas durante mais de 20 anos. Foi Primeiro-Ministro de Portugal entre 1995 e 2002, período durante o qual esteve profundamente envolvido no esforço internacional para resolver a crise de Timor Leste. Como Presidente do [Conselho Europeu](#) em 2000, promoveu a adoção da chamada “Agenda de Lisboa” e **copresidiu à primeira cimeira Europa-África**. Foi membro do Conselho de Estado de Portugal entre 1991 e 2002. Foi eleito para o [Parlamento português](#) em 1976, **assumindo o cargo de deputado ao longo de 17 anos**. Durante esse período, presidiu à Comissão Parlamentar de Economia, Finanças e Planeamento e, mais tarde, à Comissão de Administração do Território, Poder Local e Ambiente. Foi, também, **líder do grupo parlamentar do Partido Socialista**. De 1981 a 1983, foi, ainda, membro da [Assembleia Parlamentar do Conselho da Europa](#), período em que foi também eleito **presidente da Comissão de Demografia, Migrações e Refugiados**.

1999 e 2005. **Fundou** o [Conselho Português para os Refugiados](#) e a Associação Portuguesa para a defesa dos Direitos do Consumidor, DECO, e foi ainda **presidente do Centro de Ação Social Universitário**, uma associação responsável por **projetos de desenvolvimento social** em bairros desfavorecidos em Lisboa, nos anos 70.

É membro do [Clube de Madrid](#), uma aliança de líderes, composta por ex Presidentes e ex Primeiros-Ministros democraticamente eleitos, provenientes de todas as regiões do mundo.

Nasceu em Lisboa em 1949 e licenciou-se em Engenharia pelo Instituto Superior Técnico. É fluente em português, inglês, francês e espanhol.

António Guterres é casado e tem dois filhos.

Write a comment

Lebanon / Syrian Refugees / UN High Commissioner for Refugees Antonio Guterres meets with Syrian refugees in the Fayda informal tented settlement in the Bekaa Valley, Lebanon, on Friday 14 March 2014. / UNHCR / A. McConnell / March 2014

Desempenhou uma **intensa atividade** na [Internacional Socialista](#) (organização mundial de partidos social-democratas), tendo sido Vice-Presidente entre 1992 e 1999 (copresidindo ao Comité Africano e, mais tarde, ao Comité para o Desenvolvimento), e **Presidente** entre

Anexo 8- Carta de Nomeação, redigida por António Costa às Nações Unidas (Fonte: Site de candidatura a secretário-geral ONU: antonioguterres.gov.pt)

United Nations	A/70/768-S/2016/206
 General Assembly Security Council	Distr.: General 1 March 2016 Original: English

General Assembly Seventieth session Agenda item 120 Revitalization of the work of the General Assembly	Security Council Seventy-first year
--	--


Letter dated 29 February 2016 from the Permanent Representative of Portugal to the United Nations addressed to the President of the General Assembly and the President of the Security Council


Regarding the joint letter of the President of the General Assembly and the President of the Security Council dated 15 December 2015 (A/70/623-S/2015/988), I have the honour to send herewith a letter from the Prime Minister of the Portuguese Republic presenting the candidature of Mr. António Guterres for the position of Secretary-General of the United Nations (see annex).


I request that you kindly circulate this letter and its annex as a document of the General Assembly, under agenda item 120, and of the Security Council.

(Signed) Alvaro Mendonça e Moura
Ambassador
Permanent Representative

16-03333 (E) 070316



Please recycle 



Annex to the letter dated 29 February 2016 from the Permanent Representative of Portugal to the United Nations addressed to the President of the General Assembly and the President of the Security Council**Letter dated 29 February 2016 from the Prime Minister of Portugal addressed to the President of the General Assembly and the President of the Security Council**

The Government of Portugal thanks you for your letter of 15 December 2015 concerning the selection and appointment of the next Secretary-General of the United Nations and wishes to contribute to this vital endeavour.

Portugal fully agrees that the position of Secretary-General is of the greatest importance, requiring the highest standards of efficiency, competence and integrity, as well as a firm commitment to the purposes and principles of the Charter of the United Nations. We also agree that it is indispensable for candidates to have previously demonstrated leadership and managerial abilities as well as an extensive experience in international relations and strong diplomatic, communication and multilingual skills.

It is for these reasons that Portugal wishes to present the candidature of Mr. António Guterres for the position of Secretary-General of the United Nations. The presentation of this candidature is based on the firm conviction that Mr. Guterres fully meets all of these criteria and that his experience, notably as Prime Minister of Portugal (1995-2002) and then as the United Nations High Commissioner for Refugees (2005-2015), a responsibility that he bore for two consecutive terms of office, render him particularly well suited for the unique responsibilities of Secretary-General. Allow me to draw particular attention to his work as High Commissioner and the ability — widely recognized — that he demonstrated in dealing with critical and challenging problems threatening world peace and security, undermining the safeguarding of human rights and compromising sustainable development. Throughout his tenure he showed exemplary understanding of and respect for the values of the United Nations, and extensive international experience which is highly relevant to the pursuit of the Organization's objectives.

During the ten and a half years of his mandate as United Nations High Commissioner for Refugees he maintained excellent cooperation with Member States and developed strong partnerships with civil society and the private sector. At the same time, the Office of the High Commissioner went through a period of continuous and intense reform and innovation, allowing it to triple its annual activities, increase its efficiency in delivery and coordination, and reduce to an unprecedented extent the burden of its structural and administrative costs, thus placing the focus of its resources on people in need. Throughout the mandate of Mr. Guterres, the organization gave special attention to the protection and empowerment of women and girls, as well as to the promotion of gender parity in its workforce.

In presenting this candidature, the Government of Portugal is also mindful of the other aspects referred to in your joint letter, specifically the opportunities that

will be offered to the candidates for interaction with members of the General Assembly and of the Security Council, which we very much welcome.

Let me assure you that the presentation of this candidature is also motivated by Portugal's desire to contribute to the process of selecting the next Secretary-General, enriching the choice offered to the relevant United Nations bodies and ensuring a swift and smooth appointment of the future incumbent, through the presentation of an outstandingly capable and experienced individual who has repeatedly demonstrated his leadership and commitment to the objectives of the United Nations and to effective multilateralism.

(Signed) António Costa
Prime Minister

Enclosure**António Manuel de Oliveira Guterres**

António Guterres served as United Nations High Commissioner for Refugees from June 2005 to December 2015, heading one of the world's foremost humanitarian organizations with nearly 10,000 staff working in 125 countries.

During his tenure, he oversaw a profound structural reform of the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), reducing staff in its Geneva headquarters by over 20 per cent and increasing the organization's cost effectiveness and emergency response capacity. The volume of activities of UNHCR tripled during his time in office, following the introduction of a needs-based budgeting approach and an increase in the number of people displaced by conflict and persecution, from 38 million in 2005 to over 60 million in 2015. The tenure of Mr. Guterres was marked by some of the largest displacement crises in decades, particularly conflicts in Syria and Iraq, but also the crises in South Sudan, the Central African Republic or Yemen.

Before joining UNHCR, Mr. Guterres spent more than 20 years in government and public service. He served as prime minister of Portugal from 1995 to 2002, during which time he was heavily involved in the international effort to resolve the crisis in East Timor. As president of the European Council early in 2000, he led the adoption of the "Lisbon Agenda" and co-chaired the first European Union-Africa summit. He was a member of the Portuguese Council of State from 1991 to 2002. Mr. Guterres was elected to the Portuguese Parliament in 1976, where he served as a member for 17 years. During that time, he chaired the Parliamentary Committee for Economy, Finance and Planning, and later the Parliamentary Committee for Territorial Administration, Municipalities and Environment. He was also leader of his party's parliamentary group. From 1981 to 1983, Mr. Guterres was a member of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe, during which time he was also elected as chairman of the Committee on Demography, Migration and Refugees.

For many years Mr. Guterres was active in the Socialist International, a worldwide organization of social democratic political parties. He was the group's vice-president from 1992 to 1999, co-chairing the African Committee and later the Development Committee. He served as President of the Socialist International from 1999 until mid-2005. In addition, he founded the Portuguese Refugee Council as well as the Portuguese Consumers Association, DECO, and served as president of the Centro de Acção Social Universitário, an association carrying out social development projects in poor neighbourhoods of Lisbon, in the early 1970s.

Mr. Guterres is a member of the Club of Madrid, a leadership alliance of democratic former presidents and prime ministers from around the world.

Mr. Guterres was born in Lisbon in 1949 and graduated from the Instituto Superior Técnico with a degree in engineering. He is fluent in Portuguese, English, French and Spanish.

Anexo 9- Vision Statment, por António Guterres

Challenges and Opportunities for the United Nations

"We the peoples"

The **United Nations Charter** is an achievement exceptional in the annals of history. Seventy years after being adopted, its validity remains undiminished. The Charter is the source of the United Nations' unique legitimacy and provides guidance for its every activity. All its signatories decided to abide by its purposes, principles and provisions to "achieve international cooperation in solving international problems".

The UN is the institutional expression of the international community, the cornerstone of our international system and the key actor of **effective multilateralism**. It is the essential instrument of member States to confront common challenges, manage shared responsibilities and exercise collective action, in an enduring quest for a peaceful, inclusive and sustainably developed world, in which **international law** and the **dignity and worth of the human person** are fully pursued.

Challenges

Understanding global mega-trends is crucial. We live in times of multiple, evolving and mutually-reinforcing shifts. These dynamics, of geopolitical, demographic, climatic, technological, social and economic nature, enhance threats and opportunities on an unprecedented scale.

Globalization and technological progress fostered extraordinary economic growth and created conditions for unparalleled reduction of extreme poverty and generalized improvement of living standards. But their unbalanced nature led to high income concentration and extreme **inequality**, and made **exclusion** even more intolerable. Exclusion, competition over dwindling resources and shortcomings in governance undermine social cohesion and institutional robustness, further contributing to the eruption of violent conflicts.

In addition to traditional threats to international peace and security, the **nature of conflict is changing**, with a multiplicity of armed actors, many employing asymmetric methods.

Terrorism, international organized crime and illicit trafficking pose real threats. Devastating epidemics loom persistently on the horizon. Climate change affects economies and peoples, their lands, oceans and seas. More and more States are turning to the oceans as a source of economic and social development, while realizing that their resources have to be developed in a sustainable manner.

Against this background, the UN faces new challenges in ensuring peace and security, promoting sustainable development, protecting human rights and delivering humanitarian aid.

O lobbying como alavanca nas estratégias de marketing político: O caso de António Guterres

Connecting the dots

The UN is uniquely placed to **connect the dots** to overcome these challenges. To succeed, it must further strengthen the nexus between peace and security, sustainable development and human rights policies - a **holistic approach** to the mutually-reinforcing linkages between its three pillars.

The 2015 landmark agreements on sustainable development, notably the **Agenda 2030**, the **Paris Climate Agreement** and the **Addis Ababa Action Agenda** lay out a clear strategy for action. They represent a unique opportunity that must be seized. Achieving these important goals has direct implications for peace and the realization of human needs and fundamental rights. For many it means survival.

Now that we know what, we must work on how. With clear priorities, tangible benchmarks and the power to mobilize all stakeholders, promoting national ownership and ensuring no-one is left behind. The reform and fine tuning of the **UN Development System should be pursued** to deliver full support to member States. With the horizon of 2030 the focus is on action and the watchword is **implementation, implementation, implementation**.

It's widely recognized that there is no peace without development and no development without peace; it is also true that there is no peace and sustainable development without respect for **human rights**. Based on its *acquis* and normative framework, the UN human rights system has a key role to play in strengthening member States' capacity to comply with their human rights obligations, without discrimination. The SG should ensure the mainstreaming of human rights across the whole UN system, notably through the **Human Rights Up Front initiative**, preventing violations and abuses, ensuring accountability and addressing the plight of victims.

The UN must be at the forefront of the global movement towards **gender equality**, an inalienable and indivisible feature of all human rights and fundamental freedoms: progressively moving from perceiving women and girls as a subject of protection to promoting their **empowerment**; from an isolated focus on women to gender **mainstreaming**.

Similarly, fully respecting the **humanitarian principles** and the autonomy of the humanitarian space, it is clear that there is no humanitarian solution for humanitarian problems. **The solution is always political**. And the protracted nature of present humanitarian emergencies also requires a medium and long-term **resilience and development perspective**.

Three concrete examples, discussed in the preparatory work of the upcoming **World Humanitarian Summit**, demonstrate how dots can be connected:

- More than bridging a traditional gap, humanitarian and development actors must work together from the very beginning of a crisis, ideally contributing to prevent it;
- States that are the largest recipients of refugees, pillars of regional stability and first line of defense of our collective security, should be a priority of development cooperation and UN agencies' support, even if middle-income countries;
- Development cooperation policies must take much greater account of **human mobility**. **Migration should be an option**, not a necessity; **out of hope**, not despair.

2

Coordination and Partnerships

Global coherence demands a permanent strategic cooperation culture at all levels. The key to further enhancing UN's effectiveness is attitude: cooperation instead of duplication, sharing instead of competing, and collective responsibility instead of circumstantial individual interests. This requires leadership and more and better **coordination – delivery-centered, not process oriented**.

Breaking silos requires **accountability at three levels**: system-wide; within each UN institution regarding its mandate; and how each of them contributes to the performance of the whole system. The **Chief Executive Board** and the **Senior Management Group** must be the beacons of the **strategic coherence** of the UN's operational dimension.

To ensure effective multilateralism, the UN needs to develop a strong culture of **partnership** at three levels:

First, increasing cooperation with **regional organizations**, as foreseen in Chapter VIII of the Charter. They are essential actors in conflict prevention and resolution, in peace operations and promotion of development and human rights. The relationship with the African Union deserves particular commitment.

Second, strengthening partnerships with **International Financial Institutions**, seizing synergies of working together in addressing global and local challenges.

Third, enhancing engagement with **civil society** and the **private sector**. Their role providing global public goods must be fully recognized. Relevant UN organizations should develop strategic cooperation with their civil society partners. Since there can be no poverty eradication without generation of wealth, we should further promote the **UN Global Compact**, highlighting the mutual benefits of **corporate responsibility**.

Reform and Innovation

The future of the UN will be determined by its readiness to change and adapt, in full respect of the provisions of the Charter and the competences of the main bodies. The SG must promote **reform and innovation, focused on delivery and results**.

Reform is not a onetime action, it is a **permanent attitude** to make the UN less bureaucratic and more efficient, productive and **field oriented**; to simplify processes, eliminate redundant structural costs and make full use of modern technology and innovation.

As chief administrative officer, the SG must maintain unwavering commitment to **transparency, accountability and oversight**.

Moreover, the SG must stand firmly for the **reputation of the UN** and its dedicated staff. Leading by example and imposing the **highest ethical standards** on everyone serving under the UN flag. In particular, elevating the prestige of the blue helmet, the soldier standing for

4

The Centrality of Prevention

The world spends much more energy and resources managing crises than preventing them. Thus the UN must uphold a strategic commitment to a "**culture of prevention**", pledged in 2005 but yet to materialize.

First, we need a **surge in diplomacy for peace**. Under the guidance of the Security Council and in accordance with the Charter, the SG should actively, consistently and tirelessly exercise his good offices and mediation capacity as an **honest broker, bridge builder and messenger of peace**. Full use should be made of the Organization's convening power, as a forum for dialogue, to ease tensions and facilitate peaceful solutions.

Second, the reviews on **peacekeeping, peacebuilding and on women, peace and security** create a unique opportunity to develop a comprehensive, modern and effective **operational peace architecture**, encompassing prevention, conflict resolution, peacekeeping, peacebuilding and long-term development – the "**peace continuum**".

Those reviews should not be artificially treated as a package, but strategies and policies must converge. The UN should ensure the **primacy of political solutions** at all stages, promote preventive approaches, mainstream human rights, and foster inclusive engagement and **empowerment of women and girls**. **Full participation of women** is essential to the success of any peace process.

People in need of protection are not getting enough. The most vulnerable, such as women and children, are an absolute priority. **We must make sure that when someone sees the Blue Flag she or he can say: "I am protected"**.

Third, further investment in **capacity and institution-building** of States is another central element of prevention, promoting inclusive and sustainable development, overcoming fragilities and strengthening the ability of Governments to address the needs of their people and respect their rights.

Fourth, prevention is also crucial to **combating terrorism**. Force must be used when necessary and in accordance with the Charter, but let us not forget that it is also a **battle for values**; our common battle. Terrorist attacks target not just their direct victims, but all who subscribe to the purposes and principles of the Charter. The international community has the **legal right and the moral duty** to act collectively to put an **end to terrorism** "in all its forms and manifestations, committed by whomever, wherever and for whatever purposes". In doing so, we shall neither concede to fear nor abdicate our values.

Fifth, values are, indeed, the defining argument and the vital strength in our collective mobilization against intolerance, violent extremism and radicalization. To prevent them, we need to **foster inclusion, solidarity and the cohesion of multiethnic, multicultural and multi-religious societies**. This is also the best antidote to racism, xenophobia, islamophobia and anti-semitism.

3

peace, and eradicating, once and for all, the exploitative and abusive conduct of those UN agents who do not represent what the Organization stands for.

Staff policies need to address substantial gaps in **gender equality** and **regional diversity**. Given that previous commitments to gender parity were not fulfilled, the SG should present and implement a **road map for gender parity** at all levels, with clear benchmarks and timeframes within the next mandate, giving priority to senior staff selection. In particular, parity should henceforth be respected in the appointments by the SG of members of the Chief Executive Board and the Senior Management Group. And a clear shift in this direction is required in the selection of Special Representatives and Envoys. A similar commitment is necessary to move consistently into **regional equilibrium in senior appointments**.

The SG should further enhance the Organization's **communication** capacity. The UN must communicate in **ways that everybody understands** and use the most modern digital platforms, reaching out to common citizens and making the most of its unique and powerful brand.

Values

Peace, justice, human dignity, tolerance and solidarity are enshrined in the Charter and bind us together. These values are central to all cultures and religions in the world and are reflected in the Holy Books - from the Qur'an to the Gospels and the Torah, from the Upanishads to the Pali canon.

As Kofi Annan put it, "of course having such common values does not solve all problems, or eliminate the scope for different societies to solve them in different ways (...). Each society should be given the space, not to distort or undermine universal values, but to express them in a way that reflects its own traditions and culture."

In times of insecurity, when people feel uncertain about their future, when anxieties and fears are promoted and exploited by political populists, old-fashioned nationalists or religious fundamentalists, the success of the UN and the international community lies in our **common commitment** to our **common values**. The UN must be proud of its **diversity**. A diversity that only enriches the strength of the expression of our **common humanity**.

António Guterres

4 April 2016

5